



■ Tjip de Jong & Simon van der Veer

Alles wat je aandacht geeft, groeit

De school der dieren

We kunnen meer leren van sprookjes, dan van managementboeken. Het sprookje 'De school der dieren' is het levende bewijs van deze stelling. We leggen in dit artikel een verbinding tussen de moraal van het verhaal uit het sprookje en organisatievraagstukken gericht op leren en ontwikkelen. Dit artikel is een bewerking uit het boek 'We presteerden nog lang en gelukkig: Een sprookjesboek voor organisatieverbetering'.

Sprookje: 'De school der dieren'

In een heel groot, mooi bos leefden allerlei dieren gelukkig met elkaar samen. Op een dag kwamen de dieren uit het bos bijeen en zeiden: "Wij moeten een school stichten. Een school voor dieren om echt Dier te kunnen worden." Zij vroegen een klein groepje uit hun midden om een leerplan te maken voor de school, want zonder een leerplan was er geen richting om te leren hoe een echt Dier te worden.

Het groepje benoemde zichzelf tot commissie: de Commissie Den Uil en ging meteen aan het werk. Ze begonnen met een vragenlijst om te inventariseren wat er leefde onder de dieren. Om de scores beter te begrijpen deed de commissie ook interviews. De eerste die werd geïnterviewd was het konijn. Het konijn stond erop dat hardlopen in het leerplan werd opgenomen, want een echt Dier kan zo hardlopen als de wind. De torenvalk vond kunstig vliegen het belangrijkste. Een echt Dier vliegt namelijk kunstig door allerlei benarde situaties. De karper maakte duidelijk dat geruisloos zwemmen erbij hoorde en de eekhoorn maakte zich sterk voor het onderdeel klimmen tegen de kaarsrechte stammen van torenhoge bomen. Aldus geschiedde. De school werd opengesteld. De schoolleiding zei dat de dieren zich in alle vakken moesten bekwaamen en excelleren om echt Dier te kunnen zijn. Als ze alle vakken met succes hadden doorlopen, ontvingen ze een heus certificaat.

Toen ging er iets verschrikkelijk mis. Het konijn was wereldkampioen hardlopen. Geen dier kon zo snel sprinten en scherpe bochten maken als hij. De schoolleiding vond echter dat het voor een gezonde balans tussen lichaam en geest belangrijk was, dat hij zich ook bekwaamde in het vliegen. Men zette het konijn op een hoge tak en zei: "Leer vliegen, konijn." Het arme konijn durfde niet, maar onder druk sprong hij uiteindelijk toch. Hij tuimelde naar beneden, brak een achterpoot en viel een gat in zijn hoofd dat



nooit meer genas. Zo kwam het dat hij voor het hardlopen toch niet meer dan een zes kreeg in plaats van een tien. Voor vliegen kreeg hij een drie in plaats van een één, want hij had het toch maar geprobeerd. De schoolleiding was zeer tevreden.

Met open mond zagen de dieren hoe de torenvalk zijn acrobatische kunsten in de lucht vertoonde. Toch merkte de schoolleiding op, dat het voor een valk van grote waarde was als hij, net als het konijn, hopen kon graven in de grond. De valk deed nu zijn uiterste best, maar brak jammer genoeg zijn snavel en kneusde zijn vleugels. Daardoor kon hij amper nog vliegen en haalde hij in plaats van een tien, een vijf. Op hopen graven haalde hij echter een vier in plaats van een één.

De eekhoorn overtrof alle andere dieren in het beklimmen van stammen en verzamelen van nootjes. De schoolleiding vond echter dat de eekhoorn ook geruisloos moest kunnen zwemmen om een echt Dier te zijn. De eekhoorn wilde dolgraag droog blijven, maar ook een echt Dier zijn. Hij probeerde geruisloos langs het riet te zwemmen, maar hoestte en proestte en haalde ternauwernood de overkant

van de plas. Doordat hij zo nat was, lukte het hem nauwelijks om een kaarsrechte stam op te klimmen. Hij gleed van de takken af. Zo kreeg hij een zes plus voor het beklimmen van stammen en een vijf min voor het geruisloos zwemmen, omdat hij toch de overkant gehaald had en geprobeerd had te zwemmen. Evenzo verging het alle andere dieren.

Wie haalde ten slotte de beste cijfers? Dat was de hersenloze kwal, die zwibbelend en zwabbelend alle proeven redelijk wist te doorstaan. Zijn botten breken kon hij niet. Hij had er immers geen. Zo werd hij, zwibbel de zwabbel, tot beste van de klas uitgeroepen. Een echt Dier!

De fabel over de school der dieren is afkomstig uit: Reavis, G.H. (1938). *The Animal School: The Administration of the School Curriculum with References to Individual Differences*. Cincinnati: Public Schools.

De moraal van het verhaal

De dieren uit het bos bedenken met elkaar een wonderlijk idee om een school te stichten. Een school om echt Dier te kunnen worden. Het idee wordt vertaald naar een plan, want de overtuiging is dat er zonder plan geen richting is. Een commissie wordt verantwoordelijk om het plan te maken en verwezenlijken. De commissie bedenkt uiteindelijk dat het resultaat van de school een certificaat moet zijn voor een echt Dier. Zodra de school opengaat, wordt duidelijk dat alle dieren moeten excelleren in alle vakken om het certificaat van echt Dier te mogen ontvangen. Al snel gaat het fout. Ieder dier blijkt een sterke kwaliteit te hebben die in de ene situatie 'excellent' is, maar in de andere situatie jammerlijk faalt. Daardoor doorstaat de 'middelmatische' kwal uiteindelijk gemakkelijk alle kwaliteitseisen en wint hij het certificaat

van echt Dier. De moraal is dat plannen en certificaten een soort blindheid kunnen opleveren, met ongewenst resultaat tot gevolg; dieren die hebben gefaald en een kwal die er met middelmaticiteit doorheen is gezwabberd. De school voor dieren moedigt aan om in alles de beste te zijn, in plaats van het versterken van de talenten. Het is een rechtlijnige prestatieplek geworden in plaats van een leerplek die diversiteit toestaat en inspirerend is om vanuit persoonlijke talenten een volgende stap te maken. Het gaat om het behalen van een papiertje en het doorstaan van proeven, die voor iedereen hetzelfde zijn en door anderen zijn bedacht en opgesteld. Dit sprookje levert het inzicht op dat school (letterlijke betekenis is: leerruimte) niet een plek wordt waar papiertjes moeten worden behaald, maar een plek om jezelf verder te verbeteren en ontwikkelen vanuit persoonlijke talenten.

Er was eens...

Alles wat je aandacht geeft, groeit

In essentie draait het sprookjesverhaal 'De school der dieren' om het thema 'wat je erin stopt, krijg je er ook uit'. Als je certificaten en gestandaardiseerde schooleisen erin stopt, krijg je vervolgens middelmatische prestaties, in plaats van het wellicht beoogde ultieme doel: uitmuntende prestaties op basis van persoonlijke talenten.

Binnen organisaties zijn competentie-management en POP-systemen (persoonlijk ontwikkelplan) populaire begrippen geworden. Ze geven het idee dat competenties zo georganiseerd en samengesteld kunnen worden, dat er belangrijke doelstellingen worden gerealiseerd. In de praktijk wordt er makkelijk doorgeschoten in dit soort initiatieven. Managers zijn veel tijd kwijt zijn om alle POP-gesprekken te voeren. Medewerkers zijn veel tijd kwijt met het voorbereiden. Beider aandacht is gericht op de indeling en opzet van het competentieprofiel of de POP-cyclus. Het

gevaar is dat het gesprek de structuur volgt van de onderdelen uit het plan of de verschillende competenties en hoe daarop wordt gescoord, in plaats van het hebben van een echt gesprek over ambities en persoonlijke talenten, hoe ze te versterken en welke thema's spannend zijn om verder te ontwikkelen.

Pioniers als Marcus Buckingham en Ken Robbins verkondigen dat in organisaties nodeloos veel energie wordt geïnvesteerd in het verbeteren van de zwakke punten van hun werknemers. Het is veel efficiënter om hun krachten te bepalen en hun werk daarop aan te passen. In plaats daarvan concentreren de meeste mensen zich op het identificeren van hun zwaktes, om die vervolgens zo goed en kwaad als het gaat te verbeteren. Van jongs af aan wordt ons door de maatschappij al ingeprent om op geen enkel gebied achter te blijven. In het onderwijssysteem is bijvoorbeeld door de cijferschaal van een tot tien al snel duidelijk hoe succesvol het kind is op elk afzonderlijk vakgebied. Op het moment dat het rapport bestaat uit achten, zevens en een vier, is de kans groot dat ouders de opdracht meekrijgen om die onvoldoende van hun kind weg te werken. Op deze manier werkt het ook in het bedrijfsleven met beoordelingen, zoals in positieve zin met de waardering '*meets expectations*'. Op de beoordeling '*does not meet expectations*' volgt automatisch de opdracht om het prestatieniveau op te krikken. Op dat moment wordt er niet meer gekeken of het gebieden betreft waar de talenten niet liggen. De dingen die goed gaan, worden in de meeste gevallen alleen tussen neus en lippen door geprezen. De manager kijkt naar de gebieden waarop verbetering mogelijk is, met als onbedoeld gevolg dat het probleem groter wordt gemaakt dan nodig is.

Kortom, het is krachtiger om te kijken naar de zaken die al goed gaan en waar de persoonlijke talenten liggen, zodat alle energie daarop gericht

kan worden om nog beter te worden. Toch hebben veel organisaties wel de ambitie om uit te gaan van persoonlijke talenten en sterke punten. De praktijk pakt echter anders uit. Hieronder geven wij één praktijkvoorbeeld dat laat zien dat het ook anders kan.

Homo ludens

Kinderen zijn speels en leren door te doen en te ontdekken. Zij zijn de *homo ludens*, de spelende mens van historicus Johan Huizinga. Volgens zijn denkbeelden ontwikkelt de mens zijn uiteindelijke vaardigheden door spel. In de kinderopvang en het onderwijssysteem in Nederland wordt de speelruimte voor kinderen steeds meer beperkt, door dwangmatig monitoren en meten. In het onderwijs gaat het om het aanleren van cognitieve kennis en wordt steeds meer gemeten om te kijken hoe het kind zich ontwikkelt. Kinderen mogen daardoor steeds vroeger in hun ontwikkeling niet meer spelen.

'Ludens' verwijst naar de spelende mens, maar Ludens is ook de naam van een kinderopvangorganisatie in Utrecht. Daar geloven zij in de kracht van het spelende, unieke, competente kind. Zij zien kinderen als krachtige en creatieve wezens: ze hebben van oorsprong al heel veel in huis. In de overtuiging van Ludens is het uitgangspunt dat wat een kind al is en kan: een persoon vol mogelijkheden, rijk aan capaciteiten. Ze beschouwt kinderen als bouwers van hun eigen ontwikkeling en identiteit en biedt ze de mogelijkheid om zelf de wereld te ontdekken, op hun eigen manier en in hun eigen tempo. Het doel is open en onbevangen naar de ontwikkeling van ieder kind te kijken, in plaats van de ontwikkeling te vertalen naar testen of scans om deze te meten en te sturen. Het gevaar daarvan is namelijk dat dan alleen wordt gezien wat wordt gemeten en aan andere relevante informatie ongemerkt voorbij wordt gegaan.

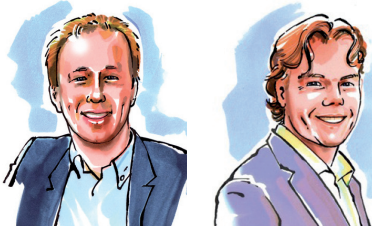
Een ander opmerkelijk gegeven is dat kinderen hun eigen routes kiezen als ze de (buiten) wereld gaan ontdekken. Zij laten zich dan niet gemakkelijk vangen door de geasfalteerde wegen of wandelpaden. Stiekem sluipen ze door de bosjes en gaan speels om met de omgeving. Ze maken hazenpaden en sluiproutes om avonturen te beleven. Op het moment dat kinderen groeien naar volwassenheid wordt de speelsheid 'gekanaliseerd' op de juiste plekken via sportverenigingen en worden ze onbewust gecultiveerd naar de sociale normen van onze omgeving en de ongeschreven regels van denken en doen. Op het moment dat ze als nieuwkomer een organisatie binnenstappen, begint het cultiveringproces weer opnieuw. Organisaties bestaan dan uit plannen, regels, procedures, functieomschrijvingen, werkinstructies, gestandaardiseerde processen, et cetera. De organisatie ademt controle en stabiliteit, terwijl de speelsheid en instabiliteit geminimaliseerd zijn. De wegen zijn geasfalteerd door alle voorgangers. Voor de nieuwe binnenkomer met eigen persoonlijke talenten en vaardigheden is het verleidelijk om daar snel in mee te gaan. Voordat hij het doorheeft volgt hij de platgetreden structuren van de organisatie.

Zo presteerden we nog lang en gelukkig

Het sprookje over de school der dieren leert dat

alles wat je aandacht geeft, groeit. Het konijn gaat nooit leren vliegen. De eekhoorn gaat nooit leren zwemmen. Het sprookje laat zien dat het veel krachtiger is om te kijken naar iemands persoonlijke talenten, dan dat waar hij niet goed in is. Bij de school der dieren moet iedereen maar hetzelfde gaan leren en aan dezelfde eisen voldoen, die niet door hen, maar door een commissie zijn bepaald. Als de dieren ergens niet goed in zijn, dan moeten ze het maar leren met vallen en opstaan.

Het voorbeeld van Ludens laat zien dat mensen een natuurlijke neiging hebben om spelend te leren en te ontdekken. Binnen organisaties leren wij die speelsheid snel af en voeden we elkaar op om te kijken vanuit een leergat, naar wat beter kan en moet. Wie zegt tegenwoordig nog dat organisaties de beste plek zijn om jezelf te ontwikkelen vanuit persoonlijke talenten? Het sprookje leert dat iedereen dezelfde vaardigheden en kennis moet verkrijgen om een echt Dier te mogen zijn en daar een certificaat voor krijgt. Johan Huizinga vertelt ons dat we daarmee impliciete spelregels creëren die het steeds lastiger maken om te ontwikkelen. De wens om iedereen hetzelfde te leren leidt tot generieke afspraken en daarmee een uniform curriculum tót het cruciale moment dat ze niet meer toereikend zijn... Dan houden ze ons gevangen! ■



Tjep de Jong is als adviseur en onderzoeker verbonden aan Kessels & Smit, The Learning Company. Simon van der Veer is mede-eigenaar van adviesbureau TWST en coauteur van het populaire managementboek 'Animal Firm'. Beiden hebben een fascinatie voor vraagstukken rond het verbeteren en vernieuwen van organisaties.